

彭剑锋 朱宁宁 著

世界级企业的软实力来自哪里？它们是如何炼成的？
中国的“500大”企业如何走向真正的世界500强？
中小企业中如何才能涌现出更多的世界级企业？

彭剑锋
主编

HSBC 汇丰 全球金融常青树

股票在伦敦、香港、纽约、巴黎及百慕大证券交易所挂牌买卖，来自全球120个国家和地区的股东超过21万名——
在全球金融业中汇丰堪称翘楚，可为什么偏偏是汇丰？



机械工业出版社
China Machine Press



HSBC

汇丰

全球金融常青树

彭剑锋 主编
彭剑锋 朱宁宁 著



机械工业出版社
China Machine Press

汇丰从起步于我国上海和香港的地区性银行，经过140多年的发展，经历数次全球性的经济危机，直至今日成为全球金融界的巨无霸，其中必有其独到之处。特别是在当前全球经济深陷危机的形势下，研究卓越企业的经营方略，对广大企业走出危机、摆脱困境具有积极的启示作用。本书着重从公司治理、全球领导力的培育、风险管理以及可持续发展方针入手，介绍了汇丰集团的竞争优势来源，特别是其中的“增值管理”与“增长管理”为我国广大企业走出危机、走向世界提供了很好的借鉴。

封底无防伪标均为盗版

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目（CIP）数据

汇丰：全球金融常青树/彭剑锋，朱宁宁著. —北京：机械工业出版社，2010.1
(华夏基石世界级企业最佳实践研究丛书)

ISBN 978-7-111-29392-7

I. 汇… II. ①彭… ②朱… III. 汇丰银行—经济管理—经验 IV. F835.613

中国版本图书馆CIP数据核字（2009）第235430号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：胡智辉 版式设计：刘永青

北京京北印刷有限公司印刷

2010年1月第1版第1次印刷

170mm×242mm · 21.25印张

标准书号：ISBN 978-7-111-29392-7

定价：46.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 88379210；88361066

购书热线：(010) 68326294；88379649；68995259

投稿热线：(010) 88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com

编 委 会

主 编：彭剑锋

副 主 编：周 禹

学术指导：施 炜

编 委：陈 明

荆小娟

聂莹翰

单 敏

王祥伍

张百舸

白 洁

吴春波

陈永东

罗杰明

彭剑平

申果华

王智敏

张 维

崔海鹏

文跃然

戴 勇

李志华

饶 征

谭长春

王 涛

朱海波

张建国

郭 星

刘呈祥

宋跃三

陶 旭

危正龙

朱 飞

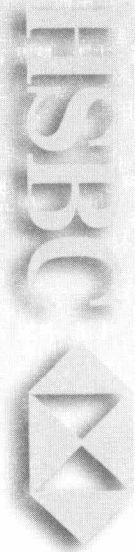
黄健江

刘 健

孙 波

吴雯芳

岳政君



总序

1993年，我主持编写了近千万字的《现代管理制度·程序·方法范例全集》，那时中国的企业正处于婴幼儿期，企业所需要的是成长的“ABC”，那套书所提供的世界优秀企业的基本管理制度与规则，为中国企业构建成长的治理框架与基本管理体系提供了原汁原味的参照范本。同时，以书为媒，我也结识了许多立志高远，极具企业家精神与个性的企业家，如华为的任正非、美的的何享健、六和的张唐之。因为书，使这些渴望成长的中国企业家将我们这些作者当成了管理专家，于是乎我们这支编写队伍从此也步入了咨询行业，不经意中成了所谓的管理咨询专家。弹指间，16年过去了，今天我们已不再年少，都已步入了知天命之年，而中国的企业也度过了成年礼。当年的小企业，如华为、联想、美的，已达到了千亿级企业的量级。迄今为止，中国已经有近50余家企业进入了世界500强。但我们不得不承认，除华为等少数几家企业外，对绝大多数进入世界500强的中国企业而言，500强实则是“500大”，我们的许多企业依靠硬扩张模式（粗放式的资源投入、低劳动力成本优势、对环境的漠视与破坏、对产业价值链的压榨、靠垄断或国家行政力量的整合）完成了量的积累，但全球竞争能力却明显不足，人才、技术、品牌与管理的短板及软实力的缺陷，使我们的企业陷入了“肥胖而不强壮”的尴尬境地。

中国的“500大”如何走向500强，中国的中小企业如何涌现更多的世界级企业，这既是中国企业

家在全球化竞争过程中所面临的问题，也是我们这些从事管理学研究及咨询的学者所需要思考的问题。世界级企业的软实力来自哪里？世界级企业是如何炼成的？这正是本套丛书所要致力于探索的，那么，应当如何从企业发展史的角度来窥探世界级企业成长之路，揭示世界级企业成功之道，勾勒世界级企业成功地图呢？为此，我们将研究的方向设定在世界级企业最优实践标杆的研究上。管理就是实践，实践是我们最伟大的老师。我们这些作者没有亲身在世界级企业实践过，而又如何去探索世界级企业的内在成长规律呢？这是在打算编写本套丛书时最让我们困惑的。一次，在与一位从事军事情报工作的老将军喝茶聊天时，老将军谈到，其实80%的情报都来自于对公开资料的分析和研究，老将军的一句话使我们茅塞顿开。如果我们能用一套科学的研究方法体系对世界级企业的公开资料进行深入的分析、求实的考证，我们同样可以从世界500强的公开资料中发掘出世界级企业成功的奥秘。本套丛书正是采用标杆研究与基于个案的深度质性研究相结合的方式，在大规模量化数据与翔实资料分析的基础上，对国际卓越大型企业发展历程及管理成功要点进行深入而系统的剖析，重现企业成长轨迹，探寻企业成长机理，从公司治理与组织结构、领导力、技术与研发、业务流程、产品与市场管理、供应链与价值链管理、人力资源管理与文化、财务运作与资本管理、知识与信息管理等诸多方面全面而立体地透视世界级企业的内在治理与管理体系。从中探寻企业做大做强的真谛，解读企业成长规律，为中国企业的成长提供现实的最优实践标杆。相对于其他介绍世界级企业的书籍，本套丛书具有以下几个方面的特点：

其一，在内容构架上，我们将纵向的企业发展历程与横向的若干经营管理维度进行了结合，力求为读者呈现一幅幅立体的国际级企业的卓越实践之路。这样，既从时间线条上体现了企业发展的历史纵深感，同时又在企业的各个经营功能上突出了实践解析的深度。

其二，与大多数由企业家自己或者媒体专业记者写作的传记性、故事性的书籍不同，我们从策划这套丛书开始，就定位于从第三方研究者的中立视角，尽可能“原汁原味”地向读者呈现企业的管理实践，通过大量的客观数

据、制度文本和管理事实，更加具体且直接地描述和回答企业到底是“如何做”的问题。因为我们相信，在当前阶段，我国企业在进行标杆学习和借鉴的时候，不能仅仅停留于知道别人“做了什么”，而更应深入地了解“how”的过程与内涵。

其三，为了尽可能实现以上的定位目的，我们在研究的方式方法上，着实下了不少功夫，也进行了一些新的探索。在素材收集方面，除了对公开发布的各种数据、信息进行精耕细作的核实与梳理之外，在保证不涉及任何知识产权问题的前提下，我们还就一些可以获得的规范性制度文本进行了收集和整理，其中很多原文资料也是首次被转译为中文介绍给我国读者，以供企业能够更为方便地了解和借鉴。

其四，在对企业的管理实践进行细致解析、充分介绍的同时，我们还从一个整体性视角提纲挈领，对各家标杆企业的“成功地图”进行了提炼性的构建，在纷繁的管理行为中抽离出那些对企业成功产生重大影响的基础性和关键性的管理实践，并理清这些成功实践之间的相互影响和匹配关系，从而描绘出企业获得核心竞争优势的管理图谱。我们把这部分提炼性的内容作为绪论放在了每本书的前面，以供读者能够首先建立起对标杆企业的全面了解，进而可根据需要和兴趣在其后的相关章节展开更具体的阅读。

最后，在对企业的各种管理实践进行原原本本呈现的基础上，我们这回一反作为学者喜欢“发表议论和观点”的职业常态，刻意地在书中省略了所谓“评论性”的内容。之所以如此，是因为我们更愿意把思考和判断的空间留给我们中国企业的读者，我们相信任何企业所构建的战略要求和所面临的管理问题，往往都是独特且具体的，所以我们特别鼓励我国企业的管理实践者们带着你们自己的视角、思考和问题，来有借鉴、有批判地审视和学习国际级企业的经营实践，我想这也正符合了我们这套丛书来自实践、尊重实践并归于实践的原则和逻辑。

也正是在这种尊重实践的原则和意义上，我们需要再一次强调的是，标杆学习不是生搬硬套地简单“克隆”，不是采取拿来主义。在学习国外经验的时

候，我十分推崇华为任正非的观点，即“先僵化、再优化、后固化”。对于一些国外先进理念和实践，我们只有先僵化地老老实实学习，将其精髓掌握后，再去优化，最后才固化为我们自己的东西，而不能不求甚解，以中国特色或企业特色为借口，将好的东西先改得七零八乱，最后学了个空架子，花拳绣腿。管理是实践，管理要解决问题，来不得半点虚假，形式主义害死人；同时管理创新是一个持续改善和积累的过程，管理创新是70%的积累加30%的创新，没有最优实践的积累和学习就谈不上管理创新。

当然，我们现在所选择的都是国外的世界级企业的优秀实践，希望在不远的将来，我们能对中国的世界级企业进行探索。让中国的世界级企业成为全球的最优标杆，让世界不仅从中国经济发展过程中受益，而且能从中国企业的最优管理实践中受益，这才是中国企业对世界的贡献，也是中国企业家的光荣与梦想，也是我们这一代管理学人的使命与责任。

彭剑锋

中国人民大学教授 博导

北京华夏基石企业管理咨询集团 董事长

目 录

总序

绪论1

第1章 伟大企业的成长史15

1.1 汇丰初创，立身沪港 /16

1.2 战后重整，新的航向 /21

1.3 三线作战，齐头并进 /30

1.4 结构重组，帝国还乡 /35

1.5 并购整合，成就霸业 /45

1.6 明日帝国，路在何方 /64

第2章 公司治理74

2.1 股东大会 /75

2.2 董事会 /86

2.3 高级管理层 /112

第3章 全球领导力114

3.1 杰出领袖 /115

3.2 精英团队 /125

3.3 薪酬与激励 /137

第4章 风险管理201

4.1 规制与监管 /202

4.2 风险管理概述 /210

4.3 信贷风险管理 /211

4.4 流动资金与资金管理 /221

4.5 市场风险管理 /229

4.6 剩余价值风险管理 /242

4.7	营运风险管理 /242	
4.8	退休金风险管理 /245	
4.9	声誉风险管理 /246	
4.10	可持续发展风险管理 /247	
4.11	保险业务风险管理 /247	
4.12	资本管理与分配 /262	
第5章	可持续发展	271
5.1	文化理念行为化 /272	
5.2	可持续发展业务 /275	
5.3	以人为本 /290	
5.4	保护环境 /301	
5.5	关怀社区 /310	
附录A	汇丰集团大事记	315
附录B	汇丰集团历任主席一览	318
附录C	汇丰集团旗下主要成员一览	319
附录D	1996年以来汇丰集团的财务状况	321
附录E	1992年以来汇丰集团的平均股东 权益回报率	324
附录F	1996年以来汇丰控股普通股的股息	325
	参考文献	327

绪论

『环球金融、地方智慧』： 稳健汇丰成就基业长青

汇丰控股（HSBC Holdings PLC）的名称源自集团的始创成员——香港上海汇丰银行有限公司。如果自1865年香港上海汇丰银行在香港和上海两地先后开业开始计算，汇丰控股至今已有140多年的历史。这家诞生于中国香港、成长于亚太、如今版图横跨亚欧美的公司是人们眼中的金融巨人，是国际顶级的金融机构，也是中国目前最大的外资银行。其股票在伦敦、香港、纽约、巴黎及百慕大证券交易所挂牌买卖，股东超过21万，来自全球120个国家和地区。

对于汇丰过往的历史与未来的航向，汇丰控股前任主席庞约翰曾经总结道：“汇丰集团对本身的历史引以为豪，但我们不会只陶醉于过去。所谓鉴古知今，过去的经验，正好协助我们塑造出现在的企业特质和业务方针。汇丰集团一贯秉承的坚毅不屈、灵活应变、勇于创新的精神，使我们面对时代的剧变，仍能缔造佳绩。”

根据2009年年初路透社最新公布的2008全球银行市值排行榜，汇丰控股位列第四，为所有外资银行中排名最高者。而在2009年4月8日《福布斯》杂志发布的全球上市公司2000强^①（“Global 2000”）

① 该排名采用总营业收入、净利润、总资产和市值等多方面指标，综合考虑了上市公司在上一财年的业绩表现。

榜单中，汇丰控股位列第六，仍为所有金融机构中排名最高者，见表0-1。

表0-1 2009年《福布斯》“Global 2000”前十强（单位：10亿美元）

排名	公司	国家	行业	总营业收入	净利润	总资产	市值
1	通用电气	美国	综合性企业	182.52	17.41	797.77	89.87
2	荷兰皇家壳牌	荷兰	石油和天然气	458.36	26.28	278.44	135.10
3	丰田汽车	日本	耐用消费品	263.42	17.21	324.98	102.35
4	埃克森美孚	美国	石油和天然气	425.70	45.22	228.05	335.54
5	英国石油	英国	石油和天然气	361.14	21.16	228.24	119.70
6	汇丰控股	英国	银行业	142.05	5.73	2 520.45	85.04
7	AT&T	美国	电信服务	124.03	12.87	265.25	140.08
8	沃尔玛	美国	零售业	405.61	13.40	163.43	193.15
9	西班牙国家银行	西班牙	银行业	96.23	13.25	1 318.86	49.75
10	雪佛龙	美国	石油和天然气	255.11	23.93	161.17	121.70

在全球顶级金融机构中，汇丰是非常特殊的一家。这家业务运作相对稳健、集中精力于新兴市场的公司，可能会成为自1929年以来最严重的金融危机中恢复最为迅速的世界级金融集团。在1998年席卷亚洲各国的那场金融风暴中，汇丰不但顽强地挺了过来，还敏锐地抓住了危机过后的发展机遇，迅速跻身国际金融集团前三甲。当前的全球金融危机已让世界大银行的市值排行榜彻底重新洗牌。而曾经占据全球银行业头把交椅的金融巨无霸——美国花旗银行，截至2009年1月15日美国股市收盘，市值不到210亿美元，同两年前相比缩水了92%，已经跌出了全球前十大银行的行列。2月26日，深陷经营危机的苏格兰皇家银行宣布，2008年共亏损241亿英镑，创下英国企业史上年亏损之最。相比之下，汇丰在2008年的表现还是相对不错的。由于贷款减值激增和北美业务倒退，汇丰2008年除税前利润为93.07亿美元，同比下降62%；净利润为57.28亿美元，同比下降70.06%。虽然下降幅度超过了市场预期，但是在亏损之声不绝于耳的全球金融市场中，汇丰的盈利还是让人们看到了一线希望。汇丰财务状态演变见图0-1。

为什么是汇丰？为何汇丰能够持续稳健地在金融行业雄踞翘首之位？它何以在数次经济金融危机面前总以较小的损失屹立于世界大银行的前列？

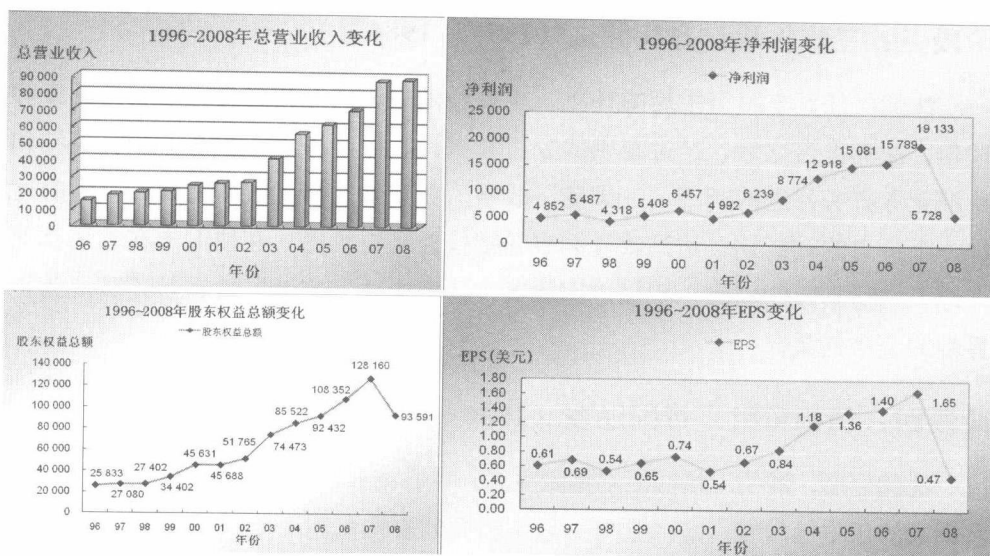


图0-1 汇丰财务状况演变

注：除EPS变化外，其余三图的单位均为100万美元。

企业发展历程概览

阶段一：汇丰初创，立身沪港（1865～1949年）

1865年，汇丰银行先后在香港和上海正式开业。随后，汇丰银行即在世界各地建立代理行与分行网络，通过开设分行而在世界各地扩展业务，发展的重点在于中国和东南亚，并涉足印度次大陆和日本，甚至远至欧洲和北美洲。第一次世界大战过后，汇丰银行致力于扩展亚洲市场。第二次世界大战期间，受日本大举入侵亚洲各国的影响，汇丰的业务陷入困顿。

阶段二：战后重整，新的航向（1950～1977年）

第二次世界大战结束以后，汇丰集团确立了新的航向，迈入了一个全新的发展阶段。从1950年至1977年，汇丰经历了四任主席：摩尔斯（1941～1953年）带领汇丰适应了战后的新需要；迈克尔·特纳（1953～1962年）引领汇丰走向了集团化；在桑特斯（1962～1972年）手中汇丰收购了恒生银行；沙雅（1972～1977年）则帮助汇丰搭建了香港的财团关系网。

阶段三：三线作战，齐头并进（1977~1986年）

沈弼担任汇丰银行主席的10年，也恰好是中国内地和香港地区发生巨变的10年。沈弼上台之后，经过缜密的分析和探讨，汇丰决议实行其亚洲、美洲和欧洲业务齐头并进的所谓“三脚凳”战略。在获知香港主权即将回归中国的这样一个历史的转折期，沈弼敏锐洞察并把握住历史机遇，在使汇丰在香港及亚太地区站稳脚跟的同时，积极进军欧美，使汇丰由一家地区性银行逐步成为世界性的金融巨头。

阶段四：结构重组，帝国还乡（1986~1998年）

沈弼之后，浦伟士接任汇丰集团主席。在香港回归中国的过渡期内，面对即将到来的历史性转变，浦伟士努力思考和规划着特权消失后汇丰的前途和命运。浦伟士在前任沈弼的“三脚凳”战略的基础上，加快汇丰的国际化进程。通过结构重组，汇丰实现了迁册海外；收购米特兰银行更是汇丰并购史上的经典案例。

阶段五：并购整合，成就霸业（1998~2006年）

庞约翰接替浦伟士担任汇丰控股主席一职后，制定了“增值管理”和“增长管理”两个五年计划，通过一系列令人眼花缭乱的兼并与收购，在极短的时间内极大地增强了汇丰的财务“硬实力”和企业形象的“软实力”，把汇丰送上了全球第二大金融帝国的宝座。

阶段六：明日帝国，路在何方（2006年至今）

2006年5月26日，葛霖接替退休的庞约翰开始担任汇丰控股主席一职。面对前任主席庞约翰铸下的辉煌成就以及汇丰集团的庞大家业，葛霖承受了不小的压力。然而，在葛霖的努力下，汇丰控股实现了新的进步。但是自2007年下半年爆发的次贷危机以及由此引发的全球金融危机给汇丰带来了极大的挑战。

企业成功实践

纵观汇丰的成长历程，我们不禁会惊叹，在过去140多年的时间里，汇丰

集团从一家偏居一隅的地方性银行成长为名震全球的国际金融巨擘，从夹缝中生存的“幼雏”成长为“一只会跳舞的大象”。其真如一株常青树一般，历经危机而依旧屹立于国际金融界。作为一家金融企业，汇丰的成功特点可以总体概括为三个基本的竞争优势、八项典型成功实践以及当前整合了国际化和本土化的愿景引领——“环球金融、地方智慧”。汇丰成功实践体系如图0-2所示，相应内容将在书中各章节予以具体阐述。



图0-2 汇丰成功实践图

竞争优势之一：战略上的锐不可当

关键成功实践之一：敏锐的国际化视野与坚定的战略执行力

第二次世界大战结束后，由于中国内地的分行相继关闭，汇丰银行的业务只是集中于香港地区。虽然汇丰银行积极投身于香港第一次工业化的浪潮之中，并大获其利，但是香港这块弹丸之地已难以满足汇丰的胃口，汇丰的发展空间大受限制。如何进一步拓展市场，成为当时汇丰所面临的重要问题之一。

审时度势，汇丰银行制定了国际化与多元化的发展战略，立足香港，着眼海外。在此后长达几十年的岁月里，汇丰集团的每一任主席均坚守该战略方向并不断将其发扬光大，高举兼并收购的大旗，带领汇丰从一家偏居一隅的地方

性银行成长为国际顶级的金融巨擘。

特纳任主席期间，先后主持并购了有利银行和中东英格兰银行，将汇丰银行的业务真正铺展开来，开辟了集团化运作的先声。通过收购有利银行，汇丰消除了一个竞争对手，并进一步壮大了自己在香港、印度和东南亚一带的业务；通过收购中东英格兰银行，汇丰开始涉足中东金融市场。

在桑特斯手中，汇丰集团度过了百年华诞，而且把香港迅速崛起的最大华资银行——恒生银行收入旗下，从而树立起了汇丰集团在香港的绝对地位。

在沙雅任职期间，汇丰银行不仅跟上了香港经济转型和快速发展的步伐，而且不断加强与英资和华资大财团的密切合作，成为它们的金融后盾，共同形成了垄断香港经济的强大势力。

沈弼通过制定“三脚凳”战略，亚欧美三线作战、齐头并进，在香港及亚太地区站稳脚步的同时，积极进军欧美，收购美国海丰银行，将汇丰带进全球银行30强之列。

浦伟士则通过结构重组、迁册海外，并在“帝国还乡战”中并购英国米特兰银行，使汇丰成功跻身全球银行前10强。通过并购米特兰银行，汇丰实现了与米特兰在业务上的互补，并极大地扩张了其在欧洲的市场份额，为其全球化扩张提供了新的发展动力。

浦伟士的继任者庞约翰，先后制定了“增值管理”和“增长管理”两个五年计划，并在全球范围内统一品牌，在极短的时间内就将汇丰送上了全球第二大金融帝国的宝座。收购利宝、吞并HI；进军欧洲，吞并法国商业银行；开拓拉美；拓展中东；投资“金砖四国”；着力中国大业。这一切无不彰显出汇丰的国际化视野。

关键成功实践之二：“乘虚而入”的并购扩张——1+1>2

一直以来，汇丰集团都以兼并收购为利器，不断攻城略地。然而汇丰并不是简单的“拿来主义”，在并购对象的选择上，汇丰总是深思熟虑，善于选择那些拥有巨大成长潜力的优质资产，“乘虚而入”。众多的收购案例中，最为著名的非汇丰收购米特兰银行莫属。

关键成功实践之三：张弛有道——理性化的收放自如

在发展节奏的掌控方面，汇丰控股已经能够做到收放自如。庞约翰担任汇丰控股主席时，曾主持制定了两个五年计划。这两个计划风格迥然不同，但是对汇丰集团的发展都起到了举足轻重的作用。

“增值管理”计划。1998年，当庞约翰接任汇丰控股主席一职时，亚洲金融危机尚未结束，汇丰集团的主要利润来源是香港和英国两个较为成熟的市场。为了进一步提升汇丰的实力，1998年12月，庞约翰推出了一个名为“增值管理”的汇丰“五年计划”，大胆地提出5年内股东总回报（按股价衡量，并假设全部股息用于再投资）翻番，同时在盈利能力和股本回报率上超越主要竞争对手——包括花旗集团。在接下来几年中，汇丰集团通过一系列并购活动，配之以业务的自然增长，在整合、互补、均衡、发展中，成为一家能够与花旗集团展开激烈竞争的真正的跨国金融集团。有数据显示，在第一个五年计划期间，汇丰集团在全球并购方面的投资金额超过500亿美元。

至2003年年末，“增值管理”五年计划圆满并超额完成，汇丰控股的股东总回报表现如表0-2所示（以1998年12月31日作为起始基准100计算）。

表0-2 “增值管理”计划期间汇丰控股的股东总回报表现

名 称	股东总回报表现
汇丰控股	211
同级机构	126
富时100指数	87
恒生指数	133
标准普尔500指数	90

“增长管理”计划。就在汇丰的“增值管理”战略取得卓越成效，让投资者和竞争对手刮目相看的时候，庞约翰的第二个五年计划悄然出台。这个名为“增长管理”的五年计划与上一个五年计划风格迥异，本次战略的重点在于消化、整合已有的“猎物”并积极搜寻新的增长点。“增长管理”计划基于汇丰的核心价值观，包括重视诚信为本的长远客户关系、通过团队合作提升生产力、以自信和进取的态度追求卓越表现、发挥国际视野与特质、审慎取态、充分发挥创意、有效地实行市场推广。“增长管理”计划的实施，标志着汇丰集团开